

Les 6 axes des Ressources Humaines

Guide Méthodologique

Rédacteur : Loïc CLAIRE



Réalisé avec le soutien financier de :



La réalisation du présent guide méthodologique a été assurée par le cabinet CIME, structure d'ALLIZE-PLASTURGIE.

Pilotage du Projet : Loïc CLAIRE

Nous tenons à remercier :

- **Christophe CONTINI** : le délégué régional ALLIZE-PLASTURGIE FRANCHE-COMTE qui a permis le montage et la réalisation de cette prestation durant l'année 2012, et **Christelle PELLEGRINI** pour la gestion logistique et administrative, sans faille de cette démarche.

Ce document n'aurait pu voir le jour sans les apports de nos experts CIME, qui ont assuré l'animation des sessions collectives en mobilisant toutes leurs compétences :

- **Christine BOUVIER** = axe REMUNERATION
- **Valérie DUFAYET** = axe RECRUTEMENT
- **Patricia CARDI** = axe EVALUATION DES POTENTIELS / TALENTS
- **Sylvie LAYS** = axe COMPORTEMENT AU TRAVAIL
- **Alexandre SIMONET** = axe ABSENTEISME
- **Françoise BELUCHE** = axe TURN OVER

Nous tenons à associer à ce contenu, toutes les entreprises qui tout au long de nos rencontres nous ont apporté leur point de vue opérationnel, exposé leur quotidien, et ont permis le partage dans l'intérêt de tous :

- **CHRISTIAN DALLOZ SUNOPTICS** (représentantes = Emmanuelle DUBOIS et Magali GUILLAUME)
- **ZURFLUH FELLER** (représentant = Vincent GALLEZOT)
- **SMOBYTOYS** (représentantes = Valérie PELLERIN, Amandine CLAUDE)
- **RPC MOIRANS** (représentants = Martine BARRAU, Stéphane MER)
- **CGTEC** (représentante = Ameline CORNIER)
- **PLASTOREX** (représentante = **Karine VINCENT**)
- **PROCAP** (représentante = Betty DAUBIGNEY)
- **JB TECNICS** (représentantes = Marie-Christine JANVIER, Aurélie MAIRE)
- **DELFINGEN** (représentants = Nathalie STOCKLI, Flora CABURET, Nicolas HYENNE, Céline DURHONE)

Enfin, la rédaction de ce guide n'aurait pas été possible sans le soutien financier de la DIRECCTE de Franche-Comté et du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER).

AVANT-PROPOS

Face à des problématiques « ressources humaines » de recrutement, fidélisation, management, motivation, absentéisme, manque de mobilité interne, certaines entreprises de la filière plasturgie de Franche-Comté ont sollicité en 2011 leur organisation professionnelle Allizé-Plasturgie Franche-Comté pour disposer de points de repères, d'outils, et d'informations sur de bonnes pratiques, leur permettant d'optimiser la performance et la dynamique de leurs équipes.

Il existait plusieurs façons « classiques » de satisfaire ces attentes, réponses aux questions ponctuelles des entreprises, accompagnements individualisés par conseil ou formation continue, animation d'un club thématique d'échanges entre entreprises, mais le sujet s'avérant selon Allizé-Plasturgie Franche-Comté crucial pour l'avenir des plasturgistes, cette organisation professionnelle a choisi de mettre en place une action d'envergure et spécifique permettant :

- L'animation par des experts d'un accompagnement spécifique, alliant sessions collectives (apports théoriques) et sessions individuelles (conseil à la mise en application en entreprise) sur les 6 axes des Ressources Humaines :
 - Le recrutement
 - La gestion des potentiels
 - Le comportement au travail
 - L'absentéisme
 - La rémunération
 - Le turn over
- La rédaction, à partir des compétences des experts mobilisés et du retour d'expériences des accompagnements, d'un guide méthodologique intitulé « les 6 axes des Ressources Humaines », disponible pour l'ensemble des entreprises plasturgistes.

En cette fin d'année 2012, Allizé-Plasturgie Franche-Comté est fier et heureux de pouvoir vous proposer ce guide méthodologique, qui devrait être une aide précieuse pour vous aider à optimiser la performance et la dynamique de vos équipes.

En effet, si les entreprises de Plasturgie peuvent continuer à agir sur les leviers de l'innovation, de la performance commerciale et de l'organisation industrielle pour être performantes, elles ont tout à gagner à progresser encore sur l'aspect « Richesses Humaines », car c'est avec des Hommes motivés et des dynamiques d'équipes actives qu'elles pourront « renverser des montagnes ».

Serge DEFFRADAS

Président d'Allizé-Plasturgie Franche-Comté



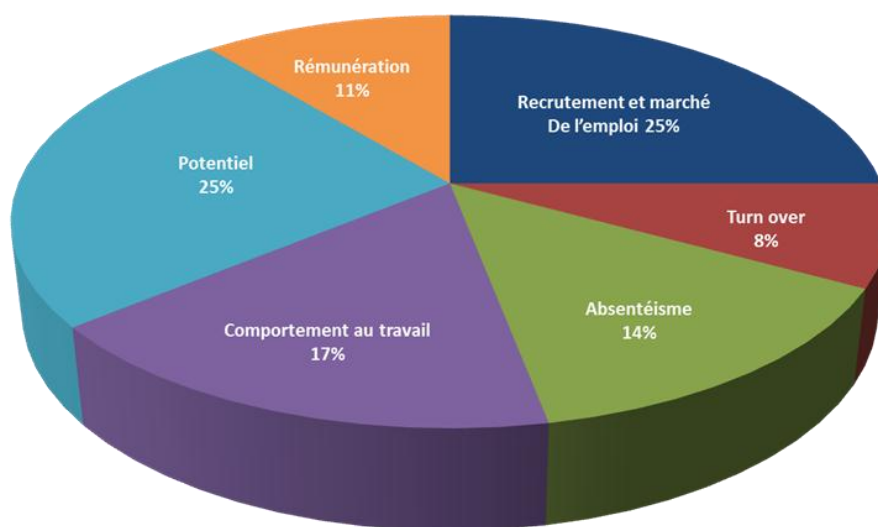
SOMMAIRE

INTRODUCTION	page 1
MODE D'EMPLOI DU PRESENT GUIDE	page 3
LES AXES A LA LOUPE :	
1) La rémunération	
1.1 - Les grands chiffres de l'étude RADAR	page 5
1.2 - Les principales faiblesses constatées dans les entreprises	page 5
1.3 - Quelles sont les questions à se poser ?	page 6
1.4 - Un peu de technique	page 7
1.5 - Les Bonnes pratiques à envisager	page 8
2) Le recrutement	
2.1 - Les grands chiffres de l'étude RADAR	page 13
2.2 - Les principales faiblesses constatées dans les entreprises	page 13
2.3 - Quelles sont les questions à se poser ?	page 14
2.4 - Un peu de technique	page 15
2.5 - Les Bonnes pratiques à envisager	page 16
3) La gestion des potentiels	
3.1 - Les grands chiffres de l'étude RADAR	page 23
3.2 - Les principales faiblesses constatées dans les entreprises	page 23
3.3 - Quelles sont les questions à se poser ?	page 24
3.4 - Un peu de technique	page 24
3.5 - Les Bonnes pratiques à envisager	page 27
4) Le comportement au travail	
4.1 - Les grands chiffres de l'étude RADAR	page 29
4.2 - Les principales faiblesses constatées dans les entreprises	page 29
4.3 - Quelles sont les questions à se poser ?	page 30
4.4 - Un peu de technique	page 30
4.5 - Les Bonnes pratiques à envisager	page 31
5) L'absentéisme	
5.1 - Les grands chiffres de l'étude RADAR	page 35
5.2 - Les principales faiblesses constatées dans les entreprises	page 35
5.3 - Quelles sont les questions à se poser ?	page 36
5.4 - Un peu de technique	page 37
5.5 - Les Bonnes pratiques à envisager	page 40
6) Le Turn-Over	
6.1 - Les grands chiffres de l'étude RADAR	page 43
6.2 - Les principales faiblesses constatées dans les entreprises	page 43
6.3 - Quelles sont les questions à se poser ?	page 44
6.4 - Un peu de technique	page 44
6.5 - Les Bonnes pratiques à envisager	page 46
Conclusion générale	page 48
ANNEXES	

INTRODUCTION

L'étude RADAR menée au cours des années 2011 et 2012, a permis de mener 30 entretiens RADAR sur le secteur de la Franche-Comté. De ces rencontres, 74 problématiques RH ont été recensées auprès des décideurs et/ou responsables de la gestion des ressources humaines dans les entreprises. En reprenant chaque remarque, nous avons pu dégager 6 grandes catégories de difficultés dans le secteur des Ressources Humaines. Nous vous proposons d'étudier celles-ci dans le graphique ci-dessous :

CLASSIFICATION DES PROBLEMATIQUES RESSOURCES HUMAINES



Au regard de ce 1^{er} graphique, Allizé-Plasturgie Franche-Comté a décidé de mettre en place une prestation permettant :

- Dans la continuité du thème développé lors de la rencontre annuelle d'Allizé-Plasturgie Franche-Comté, de développer dans l'entreprise le « faire envie » et le « faire ensemble ».
- D'accompagner la mise en œuvre d'équipes performantes, d'instaurer une dynamique d'entreprise positive, et d'optimiser le management.
- De donner des points de repères aux entreprises sur les **6 principales thématiques*** de l'action, de leur permettre d'échanger entre elles idées et bonnes pratiques, et de les accompagner dans une juste analyse des enjeux et des problématiques et dans la mise en œuvre d'outils et de méthodologies appropriées.
- De fournir, à partir de nos expertises et du retour d'expériences de cette action, un guide méthodologique sur le sujet.

MODE D'EMPLOI DU PRESENT GUIDE

Pour chacun des 6 axes, nous développerons :

Les grands chiffres de l'étude RADAR

Vous aurez l'occasion de trouver dans ce chapitre, la répartition des 74 remarques / difficultés émanant des 30 entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête RADAR menée par ALLIZE-PLASTURGIE FRANCHE-COMTE en 2011 et 2012.

Les principales faiblesses constatées dans les entreprises

Ce chapitre vous présente les résultats des 9 diagnostics réalisés chez les plasturgistes participant à notre prestation. Ces diagnostics se sont déroulés courant de l'année 2012, et les résultats seront bien sûr présentés de manière globale et anonyme.

Quelles sont les questions à se poser ?

Pour chaque thème, vous trouverez les questions de base à se poser si vous êtes confrontés à ce type de difficulté. Avant d'envisager une action opérationnelle, ce questionnement vous aidera :

- à bien identifier les bonnes causes (réelles et sérieuses !!!)
- à définir le cahier des charges de votre projet
- à conduire une action structurée et concrète au regard de vos objectifs et moyens

Un peu de technique

Vous pourrez bénéficier, dans cette partie, d'une synthèse des différents travaux et contenus de nos séances collectives animées par nos différents experts.

Les Bonnes pratiques à envisager

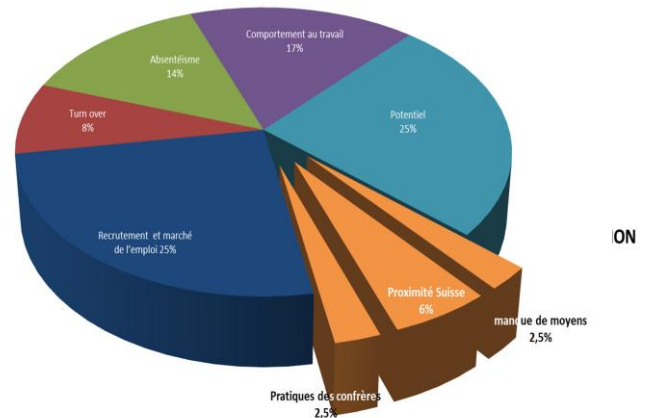
Enfin, dans cette dernière partie, nous vous proposerons des idées d'actions, de bonnes pratiques. Cette liste n'aura rien d'exhaustif, mais vous permettra sans aucun doute, de trouver des idées, des concepts en lien avec des démarches opérationnelles que nous avons pilotées lors de nos interventions ou des initiatives, des outils, des procédures que nous avons répertoriées au gré de nos rencontres avec les dirigeants et avec les personnes en charge des Ressources Humaines dans l'entreprise.

1- LA REMUNERATION

11 % des problématiques RH concernent la rémunération des collaborateurs. Dans le cadre de la politique salariale, les différents responsables d'entreprises au sein de la branche font remonter des difficultés suivantes :

- Manque de transparence dans la branche sur les pratiques entre confrères
- Difficultés à garder ses collaborateurs avec notamment la proximité de la frontière Suisse
- Peu de place pour une partie variable individuelle indexée sur la contribution de chacun

1.1 - LES GRANDS CHIFFRES DE L'ETUDE RADAR



1.2 - LES PRINCIPALES FAIBLESSES DES ENTREPRISES CONSTATEES LORS DU DIAGNOSTIC

Nous relevons au cours de nos diagnostics des éléments récurrents pouvant être améliorés :

- Systèmes de rémunération peu incitatifs (pas de lien avec les objectifs de performance, de contribution individuelle aux résultats, peu d'indicateurs de performance, ...)
- Pas de politique d'évolution formalisée (pas de silos d'évolution dans les fonctions, mais aussi entre les fonctions, en lien par exemple avec des résultats, l'acquisition de compétences, ...)
- Le salaire est uniquement indexé sur le présentisme
- Il y a encore un certain nombre de disparités difficiles à justifier, en lien avec l'histoire de l'entreprise (promotions individuelles, rapprochement de convention lors de rachat, ...)
- Pas de transparence du système de rémunération (collectif ou individuel)

1.3 - QUELLES SONT LES QUESTIONS A SE POSER QUAND ON DESIRE REFLECHIR A CET AXE?

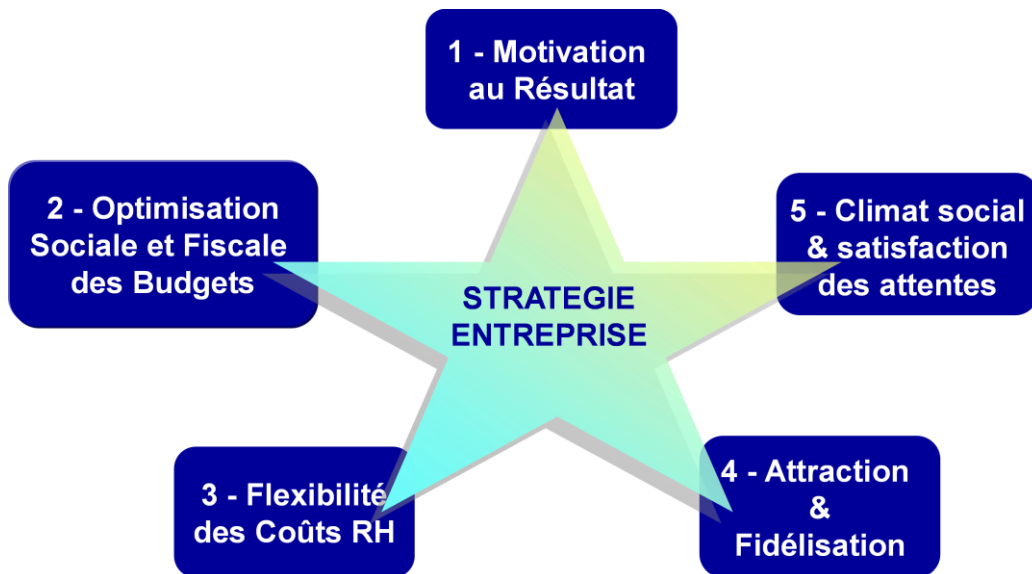


- ▶ Quel est mon système de rémunération (présence de primes, management par objectifs ou non, rémunération incitative, politique de rémunération, autres éléments de rémunération...) ?
- ▶ Y a-t-il (ou pas) une reconnaissance individuelle ?
- ▶ Les différents managers possèdent-ils une politique de l'objectif qui permette de relier la rémunération à une efficacité et une contribution de chacun ?
- ▶ Y a-t-il un lien entre l'évolution de la rémunération et le niveau d'activité ?
- ▶ Y a-t-il un lien entre augmentation de la polyvalence et rémunération ?
- ▶ Y a-t-il un lien entre amélioration / développement des compétences et rémunération ?
- ▶ Y a-t-il corrélation entre rémunération et coût de la vie ?
- ▶ Ma politique salariale est-elle transparente, comprise et intégrée par mes salariés ?
- ▶ Chaque salarié est-il conscient de sa rémunération dans sa globalité (salaire de base, primes, avantages, ...) ?
- ▶ En cas de frontière proche, est-ce que je communique sur les avantages et les inconvénients du travail dans un autre pays (couverture sociale, sécurité ou précarité des statuts et contrats, difficulté de retour en France, ...) ?

1.4 - UN PEU DE TECHNIQUE ...



Avant tout, une stratégie de rémunération doit viser (autant que faire se peut), les objectifs suivants :

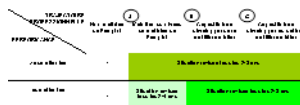


Méthodologie et outils clé pour faire évoluer sa rémunération

ETAPE 1 - DEFINIR LES PRINCIPES DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION

■ Choix d'un positionnement marché

- ✓ Choix d'un minima par rapport aux classifications de convention collective
- ✓ Pour certains postes, le niveau de référence marché pourra être différent, selon le marché concurrentiel et le niveau de tension sur l'emploi
- ✓ Raisonner par site / bassin d'emploi éventuel
- ✓ Quelles règles d'équité interne ?
- ✓ Niveau d'ouverture des salaires
- ✓ Niveau d'amplitude
- ✓ Niveau de recouvrement
- ✓ Egalité Hommes / Femmes
- ✓ Les juniors / jeunes diplômés



AUTRES AVANTAGES (plan d'épargne entreprise)
PROTECTION SOCIALE (mutuelle, prévoyance, retraite)
INTERESSEMENT PARTICIPATION
AUGMENTATION GENERALE
AUGMENTATION INDIVIDUELLE
PRIME D'ANCIENNETE
SALAIRE DE BASE

ETAPE 2 - DEFINIR LES REGLES DE REVISION SALARIALE

■ Quelle politique/marge de manœuvre entre Augmentation Générale et Augmentation Individuelle

- ✓ En fonction des contraintes sociales, financières
- ✓ Selon les catégories de personnel

■ On utilisera idéalement les deux leviers :

- ✓ L'augmentation générale, souvent liée à l'obligation de négociation appliquée sur l'ensemble des salaires individuels et la grille de rémunération.
- ✓ Les augmentations individuelles, qui viennent ou non s'ajouter à l'augmentation générale.
- ✓ Elles peuvent être attribuées sur un rythme pluriannuel (par exemple : de 24 à 36 mois)

■ On pourra distinguer 3 types d'augmentations individuelles (AI) :

- ✓ Rattrapages
- ✓ Promotions
- ✓ Au mérite
 - Quels critères d'attribution des AI au mérite ? L'important est d'objectiver les décisions, si possible en cohérence avec le système d'évaluation en place
 - Evaluation de la contribution, de la performance
 - Identification des compétences ?
 - Reconnaissance des capacités d'évolution, notion de potentiel ?
 - ... ?

■ Les Décisions d'augmentations individuelles peuvent être en fonction :

- ✓ Du niveau de contribution/performance individuelle
- ✓ Du positionnement individuel par rapport au salaire de référence et de la date de la dernière augmentation individuelle
- ✓ De la trajectoire professionnelle
- ✓ En tenant compte du cadrage budgétaire
- ✓ On pourra définir par exemple 3 profils de trajectoire professionnelle
 - *Maîtrise de l'emploi*
 - *Capacité à évoluer dans sa filière métier*
 - *Capacité à évoluer au-delà de sa filière métier, ou avec un rythme de progression accéléré*



ETAPE 3 - METTRE A JOUR LA GRILLE DES SALAIRES

- On pourra distinguer une grille de salaire OETAM et une grille CADRES avec des « bandes de rémunération » plus larges
- On prévoira un recouvrement avec la grille de rémunération MANAGER
- Pour les OETAM : On se basera principalement sur la grille de classification, à chaque coefficient correspondant un salaire de référence.

Classe d'emploi	Postes	Niveau de salaire	Analyse	Position Critique
C	Automaticiens	2	Positionnements globalement bas dus à des évolutions internes	
D	Moteurs régionaux	4	Ancienneté dans le poste - Compétence reconnue - écart avec autres régions nouvellement embauchées	
F	Responsable fabrication	1	Récent dans le poste - turn over récurrent Différentiel géographique à prendre en compte réajustements.	

ETAPE 4 - AJUSTER CERTAINS POSITIONNEMENTS INDIVIDUELS

- **Rattrapages :**
 - ✓ Les écarts importants seront à ajuster dans le temps.
- **Budget de rattrapage étalé sur 3 ans, de préférence à l'intégrer dans l'enveloppe d'Augmentation Individuelle au mérite.**
 - ✓ On pourra utiliser une matrice de priorisation afin de déterminer les écarts les plus à risques.
 - ✓ Gestion des talents : la mise en place d'une gestion individualisée des potentiels/ personnes clé facilitera cette priorisation.

ETAPE 5 – CREER UN SYSTEME DE PRIME VARIABLE



■ Les principaux objectifs d'une prime variable :

- ✓ Un outil d'incitation
- ✓ Un levier de motivation
- ✓ Un outil de management
- ✓ Une variable d'ajustement
- ... à faire évoluer avec précaution

	% moyen du salaire de base annuel
Cadres Dirigeants	20 à 30%
Cadres Managers	10 à 15%
Commerciaux	20 à 30 %
Autres Cadres	5 à 10%
Non Cadres	0 à 5%

■ Les impacts d'une rémunération variable :

- ✓ Motiver sur l'obtention de résultats
- ✓ Reconnaître les progrès individuels
- ✓ Impliquer sur les enjeux de l'entreprise
- ✓ Dynamiser l'équipe
- ✓ Ajuster la rémunération à des cas individuels
- ✓ Rémunérer des situations exceptionnelles
- ✓ Réversibilité



■ La définition des objectifs

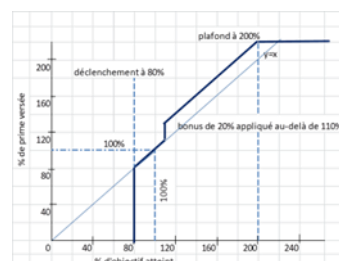
- ✓ Objectifs cohérents avec la stratégie de l'entreprise
- ✓ En interdépendance avec les objectifs de niveaux supérieurs et inférieurs
- ✓ Individuels et collectifs (entreprise, unité, équipe..)
- ✓ Quantitatifs et qualitatifs
- ✓ Des objectifs « SMART »
- ✓ Un acte essentiel de management

■ Quelle part entre individuel et collectif ?

- ✓ Tenir compte de l'organisation, du fonctionnement
- ✓ Selon le niveau d'incitation recherché
- ✓ Quel niveau de sélectivité ?

■ Le niveau de sélectivité influe directement sur la motivation et les comportements attendus.

- ✓ Repérer et éviter les effets indésirables
- ✓ Leviers de sélectivité pouvant être utilisés :
- ✓ seuil de déclenchement
- ✓ niveau de plafond
- ✓ coefficients amplificateurs





■ L'intéressement : un outil de rémunération souple et optimisé

- ✓ 80% des entreprises ont un accord (enquête HAY 2010)
- ✓ Optimisation fiscale et sociale

■ Un dispositif « gagnant-gagnant »

- ✓ Nouveautés :
 - Bénéficiaires : chef d'entreprise / conjoint (effectif de 1 à 250 salariés)
 - Durée d'accord de 1 an possible (jusqu'au 31/12/2012), pour les entreprises de moins de 50 salariés

■ Les points d'attention :

- ✓ Rédaction de l'accord
- ✓ Modalités de calcul

Conclusion

Nous avons une tendance naturelle à concevoir la rémunération comme un levier de motivation. Cela n'est pas si vrai que cela.

Bon nombre d'études sur la satisfaction au travail, prouve que l'argent n'est pas une source de motivation au travail, mais tout au plus de présence au travail. Par contre, ne nous trompons pas, une rémunération ressentie comme inadéquate avec l'investissement ou le poste occupé est très clairement un facteur de démotivation, de turn-over, de non appartenance, ...

*Ce postulat nous amène en mettre en avant le **concept de ressenti** et de compréhension de notre rémunération. Dans une enquête du cabinet Towers Perrin, il est constaté que moins de 30 % des salariés (enquête réalisée sur 88 000 personnes) considèrent que leur entreprise fournit des informations claires et pratiques sur la politique de rémunération !*

De plus, posons-nous la question de la compréhension de chacun sur sa rémunération (bas de colonne du bulletin de salaire, somme imposable, prélèvements complexes en tout genre, confusion entre participation et intéressement, ...).

Avant de revoir la totalité de votre système de rémunération comme envisagé dans ce chapitre, réfléchissez à l'hypothèse de mieux communiquer individuellement sur la rémunération actuelle globale (en prenant en compte salaire de base, primes diverses, avantages, ...).

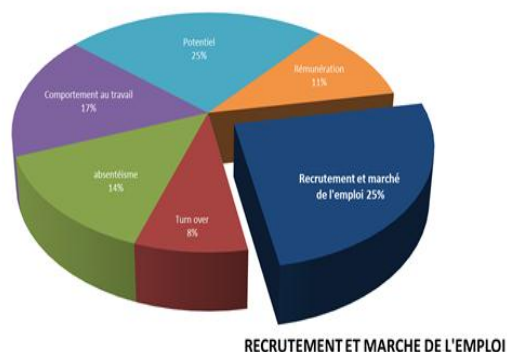


2- LE RECRUTEMENT

2.1 - LES GRANDS CHIFFRES DE L'ETUDE RADAR

25 % des problématiques RH concernent les recrutements des collaborateurs et le marché de l'emploi. Les différents responsables d'entreprises au sein de la branche font remonter des difficultés suivantes :

- difficultés à trouver des profils techniques de bon niveau
- présence de territoires sinistrés (désertification, rareté industrielle, fermeture de formations, ...)
- Pas d'anticipation des recrutements en lien avec le projet d'entreprise (trop dans le curatif)



RECRUTEMENT ET MARCHÉ DE L'EMPLOI

2.2 - LES PRINCIPALES FAIBLESSES DES ENTREPRISES CONSTATEES LORS DU DIAGNOSTIC

Nous relevons au cours de nos diagnostics des éléments récurrents pouvant être améliorés :

- ▶ Peu ou pas de prévisionnel des recrutements
- ▶ Peu de formalisation des processus de recrutement
- ▶ Peu d'outils partagés (trame d'entretien, grille d'évaluation, ...)
- ▶ Parcours d'intégration souvent présent, mais pas systématique, pas contrôlé, pas formalisé et encore moins valorisé
- ▶ Peu de recours à des outils d'évaluation plus objectifs (tests, assesment, ...)



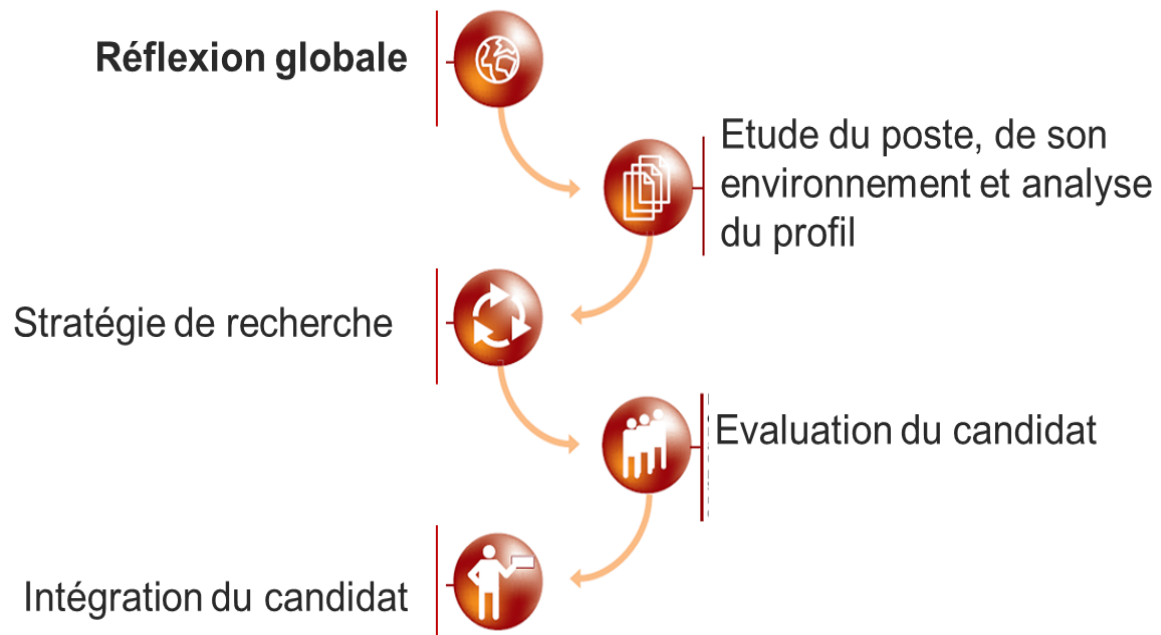
2.3 - QUELLES SONT LES QUESTIONS A SE POSER QUAND ON DESIRE REFLECHIR A CET AXE?

- ▶ Le recrutement est-il fait en interne ou en externe ?
- ▶ Existe-t-il un service RH ?
- ▶ Le besoin est-il bien identifié et communiqué ?
- ▶ L'annonce est-elle pertinente ?
- ▶ Le plan média est-il suffisamment élaboré ?
- ▶ Suis-je placé en terme de rémunération (au regard du marché) ?
- ▶ Quelles méthodes de traitement et de lecture des CV sont appliquées dans l'entreprise / sont-elles les mêmes pour tous les services et managers ?
- ▶ Quelle est l'attractivité du territoire, de la profession, des métiers, de l'entreprise (notoriété, produit, conditions de travail, politique salariale, politique d'évolution, ...) ?
- ▶ Existe-t-il des écoles et des formations à mes métiers sur le territoire ?
- ▶ Le métier est-il très spécifique ?
- ▶ Existe-t-il des profils disponibles dans le métier sur le marché ?
- ▶ Le niveau d'exigence n'est-il pas trop haut (« mouton à 5 pattes ») ?
- ▶ Y a-t-il concurrence sur ce type de profil (entreprises, culture, ...) ?
- ▶ Comment se passe l'intégration chez moi (existe-t-il une procédure ?, est-elle suivie ?)



2.4 - UN PEU DE TECHNIQUE ...

La gestion d'un recrutement suppose une structuration en 5 étapes qui doivent être réfléchies, établies, rédigées et respectées par tous :





ETAPE 1 - REFLEXION GLOBALE

Dans cette étape, vous devez être avoir une idée très claire (vision partagée entre tous les acteurs du recrutement) concernant les points suivants :

- **La vision, les valeurs, l'histoire de l'entreprise**
- **Les styles de management (du dirigeant, mais aussi celui prédominant dans l'ensemble de l'entreprise)**
- **L'attractivité de l'entreprise (points forts, mais aussi points faibles : du territoire, de la profession, de l'entreprise). Un indicateur significatif est : combien de demandes spontanées recevez-vous ?**
- **La communication de l'entreprise (site internet, visites d'entreprises, journées portes ouvertes, sponsoring, mécénat, ...)**
- **Les rôles et responsabilités sont-ils bien définis et intégrés (fiches de fonctions, évaluation annuelle, chaque salarié possède-t-il une vision claire et partagée des objectifs de l'entreprise et de la manière dont il y contribue)**
- **Le système de rémunération (salaire de base / salaire variable / primes / avantages)**
- **Le protocole d'évolution possible (mais surtout aucunement promis ou obligatoire, seulement une hypothèse)**
- **Le coût éventuel d'une procédure de recrutement et surtout les conséquences économiques d'un mauvais recrutement**

Question : si vous interrogez les différents managers de votre entreprise (et qui interviennent dans le processus de recrutement), seraient-ils cohérents sur ces sujets ?

ETAPE 2 - ETUDE DU POSTE, DE SON ENVIRONNEMENT ET DU PROFIL



Cette étape nécessite une importante préparation qui permettra d'établir le document ci –dessous :

- ✓ Intitulé du poste initial
- ✓ Fiche de fonction correspondante
- ✓ Existe-t-elle ? Est-elle à jour ?
- ✓ Situation du poste dans l'organisation
- filière métier (indus. Commerce, support, qualité), métiers (direction, logistique, production, QSE, RH, compta...), fonction correspondante
 - ✓ Profil souhaité de la personne
 - ✓ (Homme/Femme/ Non signifiant)
 - ✓ Niveau d'expérience attendu
 - ✓ Niveau de Formation attendu
 - ✓ Initiale – Professionnelle
 - ✓ Tranche d'âge de la personne souhaitée pour le poste
 - ✓ Exigences du poste
 - ✓ Niveau de rémunération actuel du poste et fourchette de négociation
 - ✓ Situation géographique du poste
 - ✓ Particularités du poste :
 - ✓ Sédentaire/itinérant, horaires, taux de déplacements sur le temps de travail...

Exemple de matrices :

Activités du poste	Missions	Priorités

Analyse des compétences
Compétences clés de la fonction
Savoir
Savoir-Faire
Savoir Etre



Moyens et contraintes du poste		
Techniques :		
Matériels, locaux, procédures...		
Financiers :		
Budget, véhicule de fonction		
Humains :		
Relations amont/aval en interaction		
Organisationnels :		
Horaires, sécurité, flexibilité, cycle de décision...		
Evolutions ou aires de mobilité		
De la fonction (élargissement des activités, polyvalence)		
Dans le service		
Polycompétences		
Dans l'entreprise		
Autres métiers proches		

ETAPE 3 - STRATEGIE DE RECHERCHE

La 1ère question concerne tout d'abord le choix de la procédure :

	Bénéfices	Risques
Interne	Favoriser la mobilité à une incidence sur le climat social, la motivation, l'expertise de l'entreprise, la projection du personnel.	Concurrence entre les salariés Refuser un candidat sans démotiver
Externe	Apporter des expériences qui permettent de renforcer les compétences internes	Démotivation des équipes

Si vous décidez d'assumer le recrutement en interne, dans cette étape, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises pratiques. Mais tout simplement vous devez vous poser la question de la pertinence (coût / rentabilité) de chaque action de communication :

■ Sourcing

- ✓ Pôle emploi : Dépend du conseiller, étudier les aides financières et les aides formation
- ✓ APEC
- ✓ Candidatures spontanées / Indicateur de la visibilité de l'entreprise



- ✓ Cooptation : Reconnaître la participation du salarié qui parraine.
- ✓ Annonce presse : Supports spécialisés du métier concerné
- ✓ Agence d'intérim
- ✓ Cabinet de recrutement
- ✓ Laisser le cabinet définir le profil ; Préciser la durée de la mission (en mois) avant de trouver le candidat ; Définir le nombre de candidats à rencontrer (2 à 3 candidats finalistes) ; Garanties offertes par le cabinet (3 mois = pas sérieux, 6 mois plus courant, voire 1 an)
- ✓ Cabinet d'outplacement
- ✓ Gratuit pour l'entreprise, attention à rencontrer le candidat comme un recrutement classique
- ✓ Réseaux (CCI, MEDEF, CGPME, ...)
- ✓ Ecole
- ✓ Partenariat avec les écoles (locales /régionales) spécialisées ; recours à l'alternance
- ✓ Armée
- ✓ Internet et réseaux sociaux
- ✓ (Viadeo, LinkedIn, Facebook, Cadreemploi...)
- ✓ Manifestations et forum emploi
- ✓ ...

ETAPE 4 - EVALUATION

De très loin, l'étape la plus complexe, l'évaluation des candidatures doit être la plus objective possible en respectant le protocole suivant :

- **Analyse du CV (il sera fort utile de se construire une grille d'analyse des critères afin de procéder rapidement au repérage des candidatures OUI/ ?/NON)**
- **Critères discriminant concernant la candidature :**
 - ✓ diplôme, âge, disponibilité, expérience professionnelles, prétentions salariales
- **Critères discriminant concernant la forme :**
 - ✓ absence de CV ou de lettre d'accompagnement, lettre trop standard, mauvaise présentation, lecture difficile du CV...
- **Rapprochement de la grille d'analyse du poste.**
 - ✓ 1er entretien : téléphonique
 - *Contacter le candidat en dehors des heures de travail*
 - *Préciser le processus de sélection (obligation de transparence)*



- *Echanger sur les missions actuelles du candidat et sur le secteur d'activité de l'entreprise,*
 - *Identifier le projet du candidat : à court terme, qu'est-ce qui le pousse à partir,*
 - *Demander quelle image il a de l'entreprise et du poste et comment il perçoit son rôle dans le poste,*
 - *Interroger sur les éléments de motivation du candidat à venir travailler dans l'entreprise,*
 - *Demander la rémunération actuelle et la rémunération souhaitée par le candidat : vérifier si celle-ci se situe dans la fourchette de la grille d'analyse du profil,*
 - *Présenter le poste (cf. grille d'analyse),*
 - *Demander au candidat de préparer les éléments de preuve pour le 2^{ème} entretien : bulletin de salaire de décembre, diplômes et/ou attestations, rapport de stage, projets...*
- ✓ 2ème entretien : face à face
- *Avant l'entretien : Revoir la grille d'analyse de l'entretien téléphonique, identifier les points oubliés ou à éclaircir et les points de vigilance, reprendre le CV,*
 - *Pendant l'entretien :*
 - *Présenter le déroulement de l'entretien et les rôles de chacun (RH et manager),*
 - *Rappeler le processus de recrutement (obligation de transparence),*
 - *Indiquer au candidat les obligations CNIL sur les documents restant dans l'entreprise,*
 - *Présenter l'entreprise,*
 - *Reprendre le CV et la grille d'analyse, le parcours, vérifier les informations et les motivations à venir dans l'entreprise, valider les éléments techniques, analyser les comportements et les valeurs,*
 - *Interroger sur la projection du candidat à Moyen terme,*
 - *Demander au candidat ce qu'il perçoit des métiers de l'entreprise (vision globale du fonctionnement d'une l'entreprise) surtout pour les postes à responsabilité,*
 - *Interroger sur les motivations de départ et vérifier qu'elles trouveront une réponse dans l'entreprise à court terme ou à moyen terme,*
 - *Inciter le candidat à présenter son profil (qualité/défaut),*
 - *Demander en fin d'entretien les éléments de preuve contribue à apporter la preuve et à vérifier la capacité du collaborateur à tenir ses engagements.*



✓ Après l'entretien

- Reprendre les informations sur la grille d'analyse de l'entretien (à réaliser conjointement par le responsable RH et le Manager)
- Confronter les observations
- Evaluer le profil selon les critères définis
- Statuer : quel est votre process de décision (Manager, RH, DG) ?

Refuser un candidat plutôt que de sélectionner un candidat par défaut

ETAPE 5 - INTEGRATION

Enfin, vous tenez la perle rare !!! Eh bien non, en fait, vous l'avez trouvée, mais vous n'avez aucune garantie de pouvoir la garder. Donc, encore un peu de courage, la pérennisation d'un bon recrutement passe par le pilotage rigoureux du protocole d'intégration. Ce dernier point rassemble 3 phases importantes :

■ L'accueil

Remettre :

- ✓ le livret d'accueil, le Règlement intérieur, le Programme d'intégration,
- ✓ les documents techniques sur les produits ou service de l'entreprise,
- ✓ le matériel nécessaire à l'activité,
- ✓ la fiche de fonction, le plan d'action et objectifs pour la période d'essai,
- ✓ Prévoir et organiser la visite médicale,
- ✓ Gérer les documents administratifs.
- ✓ Prévoir la disponibilité des équipes internes.
- ✓ Choisir un tuteur et le présenter au candidat.
- ✓ Fournir au tuteur la fiche de formation : évaluation du tuteur sur les compétences observées (à mettre en cohérence avec fiche de fonction et la fiche de définition de poste),
- ✓ Afficher ou envoyer une note de communication avec photo (identité, photo, fonction dans l'organisation),



■ Le point mi-parcours

- ✓ Rencontrer le tuteur et faire un point sur l'évolution du nouvel embauché,
- ✓ Synthétiser les observations du manager et de l'ensemble des personnes en relation avec le salarié dans le cadre de sa fonction,
- ✓ Prévoir un entretien d'intégration RH : aborder les aspects positifs et évoquer les éventuels axes d'amélioration (dans les deux sens),

■ La fin de période d'essai

- ✓ Entretien avec le Manager et le responsable RH : validation de la période d'essai,
- ✓ Entretien avec la Direction Générale éventuellement,
- ✓ Présenter les objectifs attendus sur l'année, les expliciter et les valider conjointement,
- ✓ Remettre éventuellement la lettre de mission,

■ Fournir le questionnaire d'étonnement

Conclusion

Même avec le meilleur protocole qui soit, si nos entreprises de la plasturgie ne reçoivent pas de CV, ne trouvent pas de candidats, cela ne sert pas à grand-chose.

En matière de recrutement, notre profession se heurte depuis longtemps à un problème d'attractivité. Ceci est l'affaire de tous.

Au niveau de l'entreprise, la valorisation (ou non) des métiers, des parcours, des possibilités d'évolution, des développements des compétences, de l'employabilité, ... impacte cette attractivité.

Nous avons tous un rôle à jouer dans cette communication. Mettre en avant l'homme au centre de l'entreprise, valoriser les belles histoires au sein de votre entreprise (tous, vous avez promu, fait évoluer des collaborateurs, développé des compétences, ...) sont des initiatives importantes pour attirer vers nos métiers.

Posez-vous une question simple : dans vos plaquettes, sur votre site internet, dans votre communication externe, avez-vous mis en avant vos hommes, vos valeurs de développement et d'accompagnement, vos « belles histoires » humaines, ... ?

Si la réponse est non, vos actes de communication ne sont pas en lien avec l'adage « les entreprises ne sont rien sans leurs hommes ».

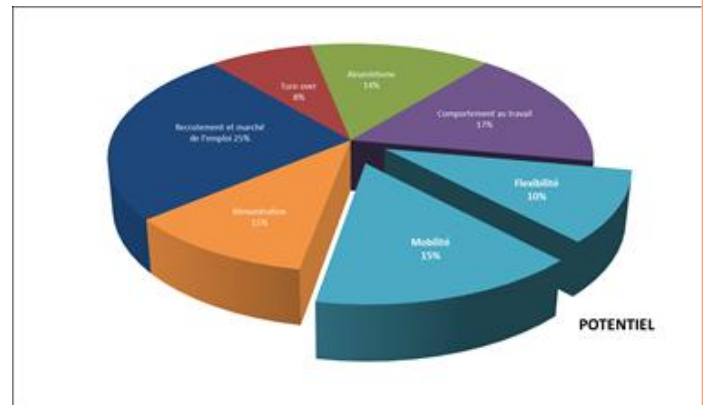


3- LA GESTION DES POTENTIELS

3.1 - LES GRANDS CHIFFRES DE L'ETUDE RADAR

25 % des problématiques RH concernent la gestion des potentiels, notamment dans la capacité des collaborateurs à démontrer de la flexibilité. Les différents responsables d'entreprises au sein de la branche font remonter des difficultés suivantes :

- Les salariés sont bons dans leur périmètre mais ont des difficultés à intégrer le changement
- Comment garder les collaborateurs à potentiel et possédant des compétences clés ?
- le plan de formation n'est pas optimisé et notamment sur le développement des



3.2 - LES PRINCIPALES FAIBLESSES DES ENTREPRISES CONSTATEES LORS DU DIAGNOSTIC

Nous relevons au cours de nos diagnostics des éléments récurrents pouvant être améliorés :

- Pas ou peu de mobilité interne (pas de parcours type d'évolution vertical ou horizontal, pas de valorisation des évolutions passées, ...)
- Peu de parcours de formation axés sur l'évolution des compétences
- Pas ou peu d'évaluation objective des potentiels (en terme de capacités d'apprentissage, de posture relationnelle, d'expertise de connaissances, ...)

3.3 - QUELLES SONT LES QUESTIONS A SE POSER QUAND ON DESIRE REFLECHIR A CET AXE?



- ▶ La polyvalence : pourquoi faire ?
- ▶ L'âge peut-il être un frein ?
- ▶ La formation sur d'autres tâches a-t-elle eu lieu ou est-elle programmée ?
- ▶ Quel est le parcours des managers ?
- ▶ Ont-ils été formés au management ?
- ▶ Sont-ils encore motivés ?
- ▶ Comment est évaluée la polyvalence ?
- ▶ Comment est-elle valorisée (rémunération, reconnaissance...) ?
- ▶ Y a-t-il un protocole de mobilité interne (ou alors par ancienneté « automatiquement », par expertise technique, selon les demandes, pour retenir les gens, par promotion familiale...) ?
- ▶ Comment repérez-vous les potentiels dans votre entreprise ?

3.4 - UN PEU DE TECHNIQUE ...

Les personnes en charge de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise (que ce soit un DRH, un Responsable Comptable en charge des RH, le dirigeant, ...) doivent aujourd'hui relever 4 défis majeurs :

1) L'ENGAGEMENT DES SALARIES

- ✓ Intérêts et utilité pour l'entreprise
- ✓ Développer l'engagement, la motivation et l'implication des salariés

Dans un contexte d'inquiétude, de crise et de prudence salariale, il est nécessaire de « ré-enchanter » le travail de l'entreprise. L'évaluation de potentiel est un outil de motivation, car il s'inscrit dans le cadre d'un projet d'évolution ou de changement professionnel, dans lequel les talents et le potentiel de l'individu ou du groupe d'individus est identifié et développé.

2) LE REPERAGE ET LA FIDELISATION DES TALENTS

- ✓ Attirer, identifier, développer et fidéliser les talents dont l'entreprise a besoin pour prospérer
- ✓ Attirer ainsi les talents extérieurs (recrutement de bons potentiels)
- ✓ Identifier en interne les talents et les potentiels ignorés présents dans l'entreprise

L'évaluation de potentiel participe à l'identification des talents cachés et des potentiels inexploités.



3) GERER LE RENOUVELLEMENT DU MANAGEMENT

Il s'agit de préparer et de former les managers de demain, et de les aider à faire vivre leur groupe humain et à atteindre les objectifs fixés.

- ✓ Faciliter l'acquisition de comportements managériaux appropriés
- ✓ Développer les compétences managériales à tous les niveaux et en particulier celui des manager de proximité.
- ✓ L'évaluation de potentiel permet d'identifier l'aisance dans les fonctions d'encadrement

4) MAINTENIR OU DEVELOPPER LA QUALITE DU DIALOGUE SOCIAL

- ✓ La qualité du dialogue social est essentielle.
- ✓ Faire du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale afin de favoriser la performance globale et durable de l'organisation
- ✓ L'évaluation de potentiel permet d'estimer l'aisance verbale et relationnelle ainsi que les valeurs personnelles (intérêt pour les autres) nécessaires à un dialogue constructif

Le concept de base est déjà de définir ce qui pour vous, est un « **potentiel** ». Dans certaines entreprises nous parleront plutôt de « talent ». A chaque entreprise, à chaque secteur d'activité, à chaque service, à chaque fonction, nous pouvons définir un cahier des charges différent de ce que doit être un talent.

Pour définir celui-ci nous pouvons envisager d'intégrer :

- ▶ **Des compétences clés** pour le fonctionnement de l'entreprise et/ou son avenir (si nous prenons le concept de l'ISO, nous avons déjà une logique de titulaire/suppléant ou de continuité de la qualité de production et de service)
- ▶ **Des connaissances spécifiques et des expertises difficiles** à trouver sur le marché de l'emploi ou demandant une période extrêmement longue d'apprentissage.
- ▶ **Des comportements ou savoir-être** en adéquation avec le fonctionnement de l'entreprise. Bon nombre d'entreprises pour lesquelles nous travaillons, dans la sélection notamment du personnel intérimaire, nous affirment qu'un « potentiel » est avant tout un salarié qui témoigne d'un comportement (respect, investissement, volonté d'apprendre, humilité, ...) en phase avec les valeurs de l'entreprise.
- ▶ **Une capacité d'apprendre et de comprendre les process.** Bien souvent si le savoir-être est en phase, les employeurs insistent sur un 2ème point essentiel : la capacité de compréhension, de réflexion et d'analyse nécessaire pour intégrer les connaissances et les méthodes de l'entreprise.

Habituellement, dans les entreprises de taille importante, cette mesure du potentiel est effectuée dès le recrutement et fait partie du cahier des charges des ressources humaines dès l'évaluation des candidats.

En lien avec cette évaluation, la notion de parcours d'intégration, mais aussi et surtout de parcours de progression, doit être pensée, construite, communiquée et bien sûr, mise en place au plus tôt.

Il est utopique d'envisager de recruter et de garder un potentiel sans avoir réfléchi à son parcours de carrière dans l'entreprise.

Que peut-on évaluer ?



L'évaluation de potentiel permet d'apporter des informations fiables sur les points suivants :

✦ La personnalité

- ✦ Aisance verbale
- ✦ Confiance en soi
- ✦ Sociabilité, esprit d'équipe
- ✦ Dynamisme
- ✦ Persévérance
- ✦ Organisation
- ✦ Autonomie
- ✦ Leadership
- ✦ Tolérance
- ✦ Maîtrise émotionnelle
- ✦ Sens des responsabilités...

✦ Les capacités intellectuelles

- ✦ Capacités d'apprentissage
- ✦ Dynamisme intellectuelle
- ✦ Concentration
- ✦ Capacité d'adaptation
- ✦ Esprit concret
- ✦ Esprit abstrait
- ✦ Esprit d'analyse, esprit de synthèse
- ✦ Sens technique
- ✦ Esprit créatif
- ✦ Aisance dans la prise de décision...

Valeurs personnelles et professionnelles

- ✦ Les défis, le challenges
- ✦ Diversité, la nouveauté
- ✦ Se sentir utile
- ✦ Vision positive
- ✦ Curiosité d'esprit (acquisition de nouvelles connaissances et compétences)
- ✦ Clarté des objectifs
- ✦ La rémunération, le statut
- ✦ Valeurs communes avec l'entreprise...

Les compétences professionnelles

- ✦ Les savoir-faire professionnels
- ✦ Les savoir professionnels
- ✦ Les réussites
- ✦ Les difficultés...



ETAPE 1 - DEFINIR LES BESOINS DE L'ENTREPRISE EN TERMES DE FONCTION / COMPETENCES / NIVEAU

Nous sommes dans cette phase dans la mise en place d'une gestion des emplois et des compétences dans un 1^{er} temps (quels sont mes besoins actuellement pour faire fonctionner l'entreprise au mieux), puis d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en parallèle ou dans un deuxième temps (quels seront les besoins en fonctions / compétences / niveaux pour nourrir mon projet d'entreprise à 2 voire 5 ans).

ETAPE 2 - DEFINIR LES COMPETENCES CLES.

- **Cibler parmi le référentiel de compétences** les « incontournables ». Les compétences peuvent être des savoir-faire (méthodes, process, actions, tâches, ...), des savoirs (connaissances spécifiques, expertise métiers, ...) ou des savoir-être (comportements importants, valeurs, réactions, ...)
- **Définir**, derrière certaines compétences, des aptitudes à posséder, comme des capacités d'apprentissage, de raisonnement, d'organisation, d'analyse, ...

Exemple :

Compétence principale (ou mission) = Analyser une anomalie, un dysfonctionnement et déterminer les mesures correctives

SAVOIR-FAIRE :

- Identifier et diagnostiquer une anomalie, un dysfonctionnement, un risque, une dérive (machine, qualité produits, environnement, incendie, accident...),
- Evaluer le degré de gravité de l'anomalie ou du dysfonctionnement et les impacts sur le fonctionnement des équipements et sur la qualité du produit
- Déterminer les actions correctives à mettre en œuvre, en lien avec les autres services
- Réaliser des opérations de maintenance curative
-

APTITUDES :

- Raisonnement logique et abstrait (capacité à s'imaginer le fonctionnement dans le moule sans vision directe)
- Raisonnement Mécanique (compréhension logique des éléments et de leur interaction)
- Aptitudes à organiser et prioriser ses actions
- Concentration (capacité à mobiliser son attention et sa réflexion sur un process en présence d'éléments polluants)
-



ETAPE 3 - INTEGRER DES OUTILS ADEQUATS D'EVALUATION / DE MESURE DES POTENTIELS.

L'objectif est de permettre de repérer, soit au sein de votre entreprise les salariés pouvant posséder ces compétences ou aptitudes, soit de procéder à cette mesure sur les nouveaux entrants lors des recrutements. Exemple : entretien d'évaluation, évaluation sur poste, assessment, tests psychotechniques, ...

ETAPE 4 - DEFINIR DES PARCOURS DE PROGRESSION

■ Ceux-ci sont absolument incontournables pour plusieurs raisons :

- ✓ Ils permettent de garder les potentiels qui possèdent des compétences clés et/ou des aptitudes importantes pour l'entreprise. Le turn over de ces potentiels peut être extrêmement coûteux pour l'entreprise
- ✓ Ils garantissent leur motivation au fil du temps, car un salarié démotivé peut ne pas donner le meilleur de lui-même, donc ne pas mettre à disposition de l'entreprise la totalité de son potentiel
- ✓ Ils permettent d'intégrer le potentiel dans une vision prévisionnelle de votre entreprise. Un potentiel doit si possible contribuer au développement de celle-ci, en phase avec le projet.

Ces parcours doivent comporter plusieurs dimensions : compétences, objectifs, responsabilités, rémunération, dans une logique de mobilité interne. Ils doivent être communiqués au plus tôt, et faire l'objet d'un plan d'actions dans le temps avec des étapes (engageant tant l'employeur que l'employé).

Attention : ne croyez pas que la seule mobilité interne possible soit verticale !!!!

ETAPE 5 - CONTROLER, SUIVRE LES POTENTIELS

Rien n'est pire que des promesses non tenues !!!

Si vous recrutez un potentiel ou valorisez un salarié déjà dans l'entreprise en lui présentant un parcours de développement, les 2 parties s'engagent sur un scénario.

- Si celui-ci se déroule comme prévu, toutes les étapes doivent être respectées de part et d'autre
- Si celui-ci ne peut pas avoir lieu à l'initiative de l'une et/ou de l'autre des parties, il faut expliquer, et s'assurer de la bonne compréhension, afin d'éviter trop de frustration



Conclusion

Comme nous l'avons relevé dans le chapitre précédent, la pénurie de profils notamment dans la technique, au sein de la plasturgie, peut faire craindre aussi de voir partir les bons éléments présents dans votre entreprise. Que ce soit pour un « pré où l'herbe est plus verte » ou non, le départ d'un salarié à potentiel génère toujours une situation compliquée, une période de doute, une remise en cause de son propre fonctionnement d'entreprise.

L'identification, l'accompagnement, le développement des profils à potentiel doit être l'une des priorités du management de l'entreprise. Les évolutions professionnelles, les cas de mobilité interne, sont souvent l'occasion de très belles histoires, de très belles aventures humaines et professionnelles.

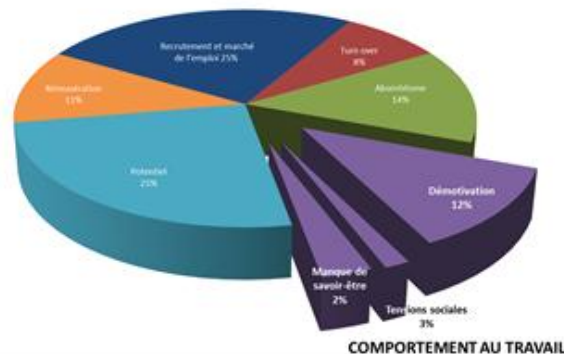
Si c'est une valeur, une culture dans votre entreprise, faites-le savoir (témoignages, site Web, articles internes ou externes, plaquettes, ...). Les nouvelles générations, notamment, sont à la recherche de valeurs humaines, de reconnaissance, de « responsabilité sociétale ».

4- LE COMPORTEMENT AU TRAVAIL

4.1 - LES GRANDS CHIFFRES DE L'ETUDE RADAR

17 % des problématiques RH concernent les comportements au travail. Malgré ce pourcentage présent sans être trop élevé, ce sujet a fortement fait réagir les décideurs rencontrés :

- *Dégradation du respect dans l'entreprise (écouteurs pendant le travail, coups de téléphone intempestifs en réunion, ...)*
- *L'encadrement n'est pas tout le temps exemplaire en terme de respect*
- *Dégradation du climat social = jalousie, critiques perpétuelles,*
- *Baisse de la motivation et de l'implication dans le travail,*
- *les salariés sont de moins en moins flexibles*



4.2 - LES PRINCIPALES FAIBLESSES DES ENTREPRISES CONSTATEES LORS DU DIAGNOSTIC

Nous relevons au cours de nos diagnostics des éléments récurrents pouvant être améliorés :

- ▶ La stratégie de la direction est souvent peu ou pas communiquée
- ▶ Il n'y a pas de charte des valeurs ou de charte sociale (uniquement un règlement intérieur)
- ▶ Il n'y a pas de mesure (directe ou indirecte) du climat social / d'entreprise
- ▶ Les managers sont rarement formés et/ou accompagnés dans leur ascension d'un poste souvent technique à un poste d'encadrement
- ▶ Les encadrants ne sont pas toujours exemplaires (de la direction au management de proximité)
- ▶ Les pratiques managériales sont quelquefois simplistes, et prennent uniquement la forme « carotte et/ou bâton ».

4.3 - QUELLES SONT LES QUESTIONS A SE POSER QUAND ON DESIRE REFLECHIR A CET AXE?

- ▶ En tant que dirigeant ou manager, dois-je me remettre en cause ?
- ▶ La stratégie et les objectifs sont-ils connus par les collaborateurs ?
- ▶ La contribution à la performance collective ou individuelle est-elle reconnue ?
- ▶ L'organisation est-elle clairement définie ?
- ▶ Pourquoi les réunions ne sont-elles pas efficaces ?
- ▶ La stratégie de l'entreprise est-elle cohérente avec les moyens mis à disposition ?
- ▶ Les salariés sont-ils motivés ?
- ▶ Quelle est la compréhension du rôle de manager ?
- ▶ Le message de la Direction est-il compréhensible et compris ?
- ▶ Avez-vous rédigé la définition de comportements déviants ?
- ▶ Les salariés sont-ils au courant des valeurs et du règlement intérieur ?

4.4 - UN PEU DE TECHNIQUE ...

Nous allons envisager cet axe en 2 parties :

PARTIE 1 : LA GESTION PREVENTIVE DE LA MOTIVATION ET DES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

A) les mécanismes de la motivation au travail

Nous possédons 3 sources de motivation qui occupent un poids plus ou moins important pour chacun :

La motivation liée à l'intérêt pour le métier et/ou les tâches



Ce concept largement partagé par beaucoup d'intervenants dans le monde de l'orientation professionnelle, nous montre que nous possédons tous un type qui détermine nos habiletés, nos intérêts et notre personnalité. Certaines activités seraient donc mieux adaptées à un type de personnes plutôt qu'à un autre. C'est la théorie des intérêts vocationnels. Ainsi, notre « type » permet de mesurer le taux de pertinence entre nos motivations et le métier que nous occupons. Les différents types sont :

(R) réaliste

(S) social

(I) investigateur

(E) entrepreneur

(A) artistique

(C) conventionnel

Il est inutile de chercher à motiver un salarié (augmentation des tâches, des responsabilités, valorisation dans le métier) alors qu'il occupe une fonction totalement à l'opposé de ses intérêts. De même, ses comportements et son investissement pourront se ressentir de ce décalage.



La motivation liée aux conditions de travail

Chaque salarié possède un « cahier des charges » personnel de ses attentes en termes de conditions de travail. Succinctement, nous pouvons lister les catégories suivantes :

- a) **l'environnement de travail** (exemples = PME/TPE, bureau individuel, locaux modernes, notoriété de l'entreprise, matériel performant, démarche citoyenne, ...)
- b) **l'organisation du travail** (exemples = liberté d'action / autonomie, variété des tâches, horaires fixes versus souples, travail privilégiant l'équilibre pro/perso, ...)
- c) **La rémunération du travail** (exemples = fixe, partie variable, participation, intéressement, ...)
- d) **La situation géographique du travail** (exemples = proximité domicile, ville versus campagne, déplacements fréquents ou non, ...)
- e) **le statut du travail** (exemples = salarié, fonction publique, libéral, sous-traitant, vacataire, ...)

La motivation liée au management reçu au quotidien



Il existe des éléments récurrents qui permettent d'éviter les erreurs de comportement chez les managers. En effet, nous avons, tous besoin de reconnaissance au travail. Ces besoins se manifestent par des attentes, que nous pouvons résumer de la manière suivante :

- **Avoir le sentiment d'appartenance à l'entreprise ou à un métier** (Chaque salarié doit sentir que son rôle au sein de l'entreprise et de la chaîne de travail est important)
- **Bénéficier d'une organisation du travail qui repose sur une réelle subsidiarité** (chaque salarié doit pouvoir bénéficier à la fois d'autonomie mais aussi d'une aide effective de sa hiérarchie quand il en a besoin pour sa mission)
- **Posséder des règles justes, peu nombreuses et appliquées par tous** (Les salariés ont besoin de repères, d'un cadre établi qui participe du bien-être)
- **Etre dans une culture du "Vivre ensemble"** (Le salarié doit pouvoir se situer comme individu et comme partie prenante d'un collectif de travail)
- **Connaître le sens de mon travail et de ma contribution**

Si nous reprenons nos 3 composantes de la motivation, il est utile de se poser 2 questions suivantes :

- 1) *Managers, êtes-vous certain de connaître les sources de motivation les plus importantes de vos collaborateurs, donc de mesurer leurs attentes ?*
- 2) *Si vous avez cerné les points essentiels pour lesquels vos collaborateurs se lèvent le matin pour venir s'investir de manière efficace dans leur travail, utilisez-vous ces éléments dans le pilotage de leur motivation au travail ?*

B) Comment sont générés les tensions et conflits

La motivation et la satisfaction au travail résultent donc du degré d'adéquation entre les facteurs importants pour salarié à un instant T et les éléments qu'il perçoit et interprète du contenu et de l'environnement de son travail à un instant T.

Ce sont les conditions et l'environnement de travail, ainsi que la manière dont ils sont compris et évalués par chacun d'entre nous, qui créent ou non la motivation et la satisfaction.

Donc à contrario, les situations qui génèrent tensions et conflits sont souvent issues du décalage entre les attentes de l'un et le comportement de l'autre (ou ce que l'un perçoit et interprète du comportement de l'autre).

PARTIE 2 : LA GESTION CURATIVE DES SITUATIONS A PROBLEMES ET/OU CONFLITS

Nous allons utiliser ici une expression empruntée à nos collègues chercheurs canadiens sur le sujet. Nous parlerons de la « gestion des employés qui font problème ».

Nous pouvons facilement convenir que les difficultés liées aux comportements au travail sont multiples, complexes et que les causes sont souvent beaucoup plus difficiles à identifier que les conséquences.

Il est évident, en parcourant les différentes réponses aux diagnostics effectués dans les entreprises, que nous soulevons régulièrement 2 problèmes récurrents :

- ▶ **Les comportements qualifiés de peu acceptables, voire inacceptables.** Force est de constater que le comportement des salariés semble s'être dégradé au fur et à mesure des années, des événements économiques, des étapes de vie de l'entreprise. Mais comment pouvons-nous qualifier cette dégradation ? Est-elle réelle ? Peut-on en tirer des généralités ? Quand qualifie-t-on un comportement de « pas acceptable » ? Au-delà de quel seuil devient-il inacceptable et sanctionnable ?
- ▶ **Le fonctionnement du management face à ses problèmes.** Au-delà des problèmes comportementaux avérés, il demeure une autre question : le niveau d'implication (dans la genèse, mais aussi dans la tentative de résolution) et de compétences (analyse d'une situation, gestion des conflits, ...) d'une partie importante du management présent dans les entreprises. Force est de constater d'une part que les nombreuses « promotions » de techniciens à des postes de managers ne génèrent pas que des réussites, et d'autre part que des formations ou diplômes estampillés « Management » ne fabriquent pas nécessairement des managers pertinents une fois sur le terrain.

Ainsi, il est utile de pouvoir donner aux gestionnaires, managers, mais aussi aux éventuels intervenants dans une situation de comportement à problème, un certain nombre de « conseils » sur :

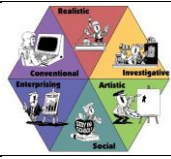
- ▶ La compréhension du problème (sa nature, ses effets, son contexte, son type, ...)
- ▶ La compréhension des mécanismes de la motivation et de la satisfaction au travail (et leur contraire ...)
- ▶ Les méthodes de gestion des problèmes et/ou conflits

4.5 - LES BONNES PRATIQUES A ENVISAGER

PARTIE 1 : LA GESTION PREVENTIVE DE LA MOTIVATION ET DES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

L'un des piliers de la prévention des tensions et conflits, est l'analyse et la connaissance des facteurs qui motivent et font avancer vos collaborateurs.

En reprenant les 3 sources de la motivation, vues précédemment, nous vous proposons de « diluer » dans vos pratiques au quotidien un certain nombre de questions ou outils permettant de saisir les besoins de vos collaborateurs :

SOURCE DE LA MOTIVATION	Outil à utiliser ou questions à poser
	La typologie de HOLLAND ou le RIASEC possède un questionnaire de 90 activités parmi lesquelles le salarié doit en choisir 18 qui lui correspondent le mieux (en terme de motivation). Vous trouverez celles-ci sous le lien suivant : http://www.monemploi.com/ma_formation/profil/questionnaire.asp
	Concernant les conditions de travail, nous vous renvoyons au jeu en annexe de ce guide.
	Posez-vous les questions ci-dessous ou demandez à votre collaborateur d'y répondre : 1) Est-ce que je sais précisément ce que l'on attend de moi au travail ? 2) Est-ce que je dispose des équipements et du matériel nécessaires pour effectuer mon travail correctement ? 3) Au travail, ai-je chaque jour la possibilité de faire ce que je fais le mieux ? 4) Durant les 7 derniers jours, ai-je reçu des marques de reconnaissance ou des félicitations pour le travail que j'accomplis ? 5) Est-ce que quelqu'un, à mon travail, soutient mes progrès ? 6) Est-ce que mes supérieurs ou quelqu'un de mon travail semblent se soucier de moi en tant que personne ? 7) Est-ce que mon opinion semble avoir de l'importance ? 8) Est-ce que ma mission ou la finalité poursuivie par l'entreprise me donne le sentiment que mon travail est important ? 9) Est-ce que mes collègues sont impliqués dans la volonté de faire du bon travail ? 10) Au cours de l'année écoulée, ai-je eu l'opportunité d'apprendre et/ou de progresser ?

PARTIE 2 : LA GESTION CURATIVE DES SITUATIONS A PROBLEMES ET/OU CONFLITS

A) LA COMPREHENSION DE LA NATURE DU PROBLEME

Selon Alain RODEAU (professeur HEC Montréal) et François BOULARD (consultant en psychologie organisationnelle), tout comportement inadéquat (que nous pourrions qualifier de récurrent) dans l'entreprise doit générer une procédure d'analyse suivante :

Question 1 : le problème est-il

- ▶ **chronique** = il existe depuis longtemps
- ▶ **circonstanciel** = il fait suite à un événement déclencheur ponctuel

Question 2 : l'employé

- ▶ **veut changer** = il reconnaît le problème.
- ▶ **considère qu'il n'a pas de raison de changer** = le salarié peut très bien ne pas souffrir de la situation, y trouver des bénéfices personnels, se sentir protégé par l'entourage

Question 3 : Pense-t-on, dans l'entreprise, que le salarié

- ▶ **est capable de changer**
- ▶ **est incapable de changer**

Attention, car cette question relève de plusieurs effets pervers ou erreurs : nous avons tendance à croire que le problème vient uniquement de la personne, et que cette dernière ne changera pas. Cette vision a surtout pour vocation à nous simplifier la vie et à nous permettre de mobiliser le moins de ressources intellectuelles possibles à la compréhension d'une situation.

Question 4 : Les effets et le contexte du problème

Il est important de s'intéresser :

- ▶ **aux effets du problème** : l'impact de ce problème est-il limité à la personne, à la relation entre la personne et son supérieur, à l'efficacité d'un processus global ou d'un service, à l'image de l'entreprise (vis-à-vis de clients, de fournisseurs, ...). Nous posons la question ici de l'amplitude des conséquences.
- ▶ **à l'environnement organisationnel** : Qu'est-ce qui permet l'émergence et /ou la persistance du problème ? Des comportements de l'entourage (les collègues, le supérieur, la direction de l'entreprise, ...), de la présence ou l'absence de certaines normes ou contrats ou exigences claires, ... ?

Question 5 : le type de problème ?

Différents spécialistes se sont penchés sur une catégorisation des types de problèmes. L'une des typologies, parmi les plus reconnues, se décompose en 4 axes :

► Un rendement inadéquat

Possibles causes : mauvaise sélection, changements technologiques, manque de formation, charge de travail trop importante, trop de polyvalence, augmentation des rythmes de travail, ...

Symptômes observables : baisse de qualité dans l'exécution du travail, concentration sur la zone de confort ou de maîtrise, non-respect des procédures, prise en charge partielle des tâches, absences par maladie

► Un exercice inadéquat du rôle

Possibles causes : mauvaise sélection, évolution professionnelle inadéquate, désaccord sur certaines tâches ou responsabilités, incompréhension du rôle, ...

Symptômes observables : hostilité, passivité, manque de cohérence comportementale dans le temps, manque d'exemplarité, manque de transmission d'informations, reporting inexistant, retards, absentéisme,

► Des conflits au sein des groupes de travail

Possibles causes : liées aux relations interpersonnelles, grande diversité (culture, génération, éducation, niveau, histoire,...), culture exacerbée de la compétition entre les individus (pilotage uniquement à la performance et aux résultats), manque de projet collectif et partagé, manque de communication sur les rôles et contributions de chacun, management déséquilibré (pas d'équité, copinage, ...), ...

Symptômes observables : mésentente, formation de clans, problème d'intégration, isolement, rejet, ...

► Contestation de l'autorité

Possibles causes : maladresse du chef, leadership informel (besoins négligés), conflit de valeur, absence de cohérence dans le temps, N+1 court-circuité par N+2, ...

Symptômes observables : critique systématique, sabotage du climat, déviation vis-à-vis des normes, ...

Conclusion

Dans cet axe, nous pouvons constater l'extrême complexité des motivations au travail. Pourtant, c'est souvent la grande vélocité du manager dans l'analyse, la compréhension des mécanismes individuels et sa faculté à faire « du sur mesure relationnel » qui génère les meilleurs résultats. Sans avoir la prétention d'être exhaustifs dans ce chapitre, nous vous fournissons quelques clés de lecture à utiliser au quotidien. .

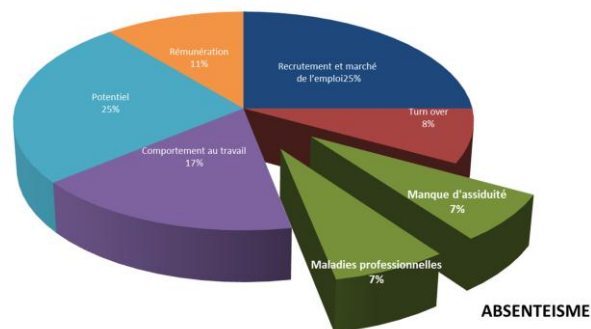
5. L'ABSENTEISME



5.1 - LES GRANDS CHIFFRES DE L'ETUDE RADAR

14 % des problématiques RH concernent le phénomène de l'absentéisme. Les différents responsables d'entreprises au sein de la branche font remonter des difficultés suivantes :

- La période de crise a eu tendance à diminuer l'assiduité des collaborateurs (problème de motivation face à une faible activité). De plus en plus de collaborateurs cumulent démotivation et problèmes personnels d'où une augmentation de l'absentéisme
- Il semble que les accidents ou les maladies longues soient en augmentation d'où la conséquence directe = le taux d'absentéisme augmente
- ...



5.2 - LES PRINCIPALES FAIBLESSES DES ENTREPRISES CONSTATEES LORS DU DIAGNOSTIC

Malgré une majorité d'entreprises affichant un taux d'absentéisme de moins de 7 % (avec néanmoins quelques cas à plus de 10 %), nous constatons plusieurs points de réflexion :

- Les taux d'absentéisme et leur mode de calcul sont assez disparates.
- Le taux affiché est souvent simpliste (n'intégrant que les maladies longues et les Accidents du Travail) et ne permet qu'une analyse limitée (donc un plan d'action peu pertinent ou portant sur des mesures qui ne sont pas du ressort de l'entreprise).
- La notion de taux d'improduction n'est donc que partiellement abordée. Ce dernier pourrait être un meilleur révélateur de l'impact financier sur les résultats de l'entreprise
- La branche plasturgie ne dispose pas à ce jour d'un outil de mesure de l'absentéisme partagé et diffusé. Celui-ci permettrait à chaque entreprise de se comparer et de pouvoir prévenir d'éventuelles dérives.



5.3 - QUELLES SONT LES QUESTIONS A SE POSER QUAND ON DESIRE REFLECHIR A CET AXE?

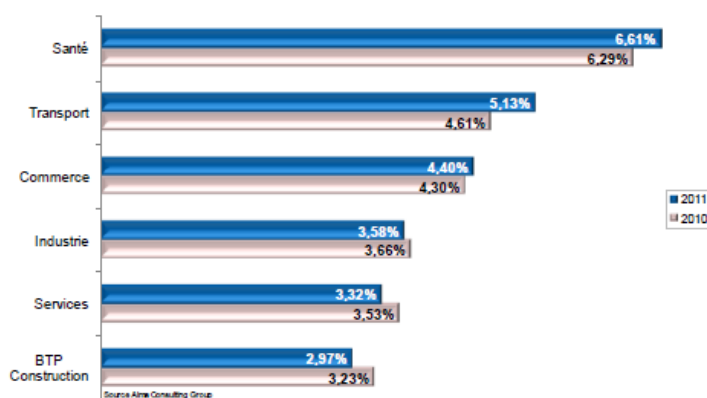
- ▶ La hausse du taux d'absentéisme est-elle due à un manque de communication ?
- ▶ Le taux d'absentéisme est-il dû à une réaction : du personnel – des délégués – ou en lien avec la charge de travail ?
- ▶ A-t-on aidé le management intermédiaire face à ces problèmes ?
- ▶ Quelle est la base de l'analyse (objective ou non) ?
- ▶ Il y a-t-il des publics ou situations plus sensibles : femme / homme, catégorie d'âge, communauté, postes ou fonctions particulières, salariés protégés, pénibilité ?
- ▶ Y a-t-il une saisonnalité de l'absentéisme ?
- ▶ Quelle est la politique de congés dans l'entreprise ?
- ▶ Que dit la convention collective sur le sujet des absences ?
- ▶ Y a-t-il un lien ou non entre rémunération et absences ?
- ▶ Quel est le contexte de l'entreprise : santé, dynamisme, évènements principaux (fusion, rachats, nouvelle direction...)
- ▶ Y a-t-il une politique de remplacement cohérente (recours trop rapide à l'intérim, absence sans conséquence...) ?



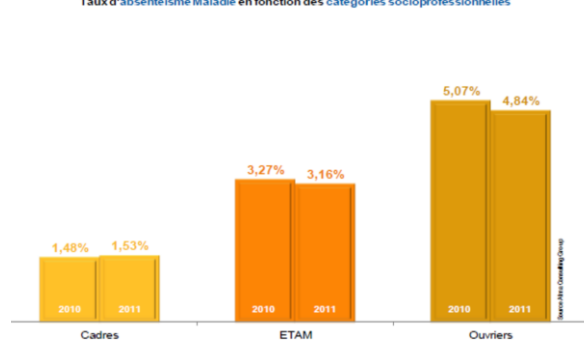
1) les chiffres de l'absentéisme en France

Tout d'abord, il nous semble important de pouvoir se situer par rapport à des chiffres plus globaux. Notre approche tient compte de 4 données de base : le secteur d'activité, le nombre de salariés dans l'entreprise, l'âge et la Catégorie Socio Professionnelle. En reprenant une étude du cabinet ALMA Consulting, nous synthétisons les chiffres suivants :

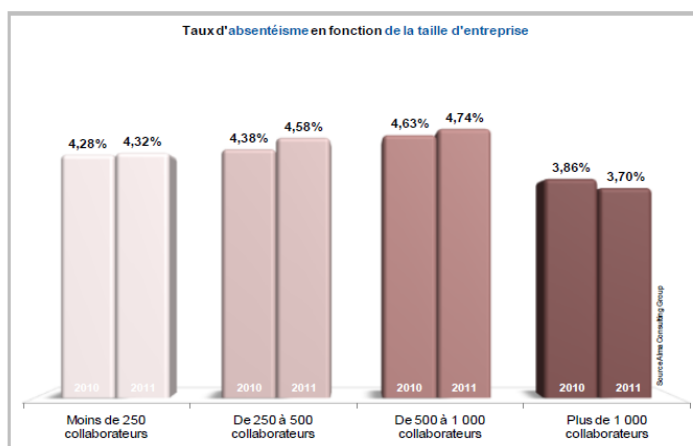
Taux d'absentéisme en fonction du secteur d'activité



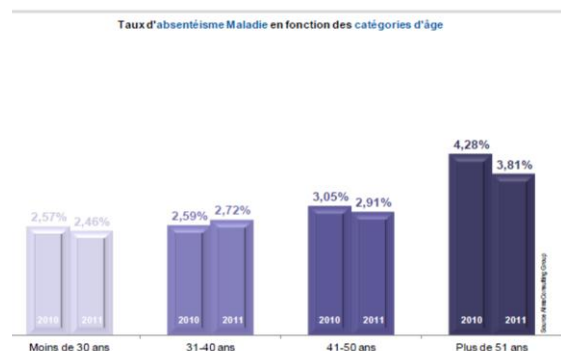
Taux d'absentéisme Maladie en fonction des catégories socioprofessionnelles



Taux d'absentéisme en fonction de la taille d'entreprise



Taux d'absentéisme Maladie en fonction des catégories d'âge

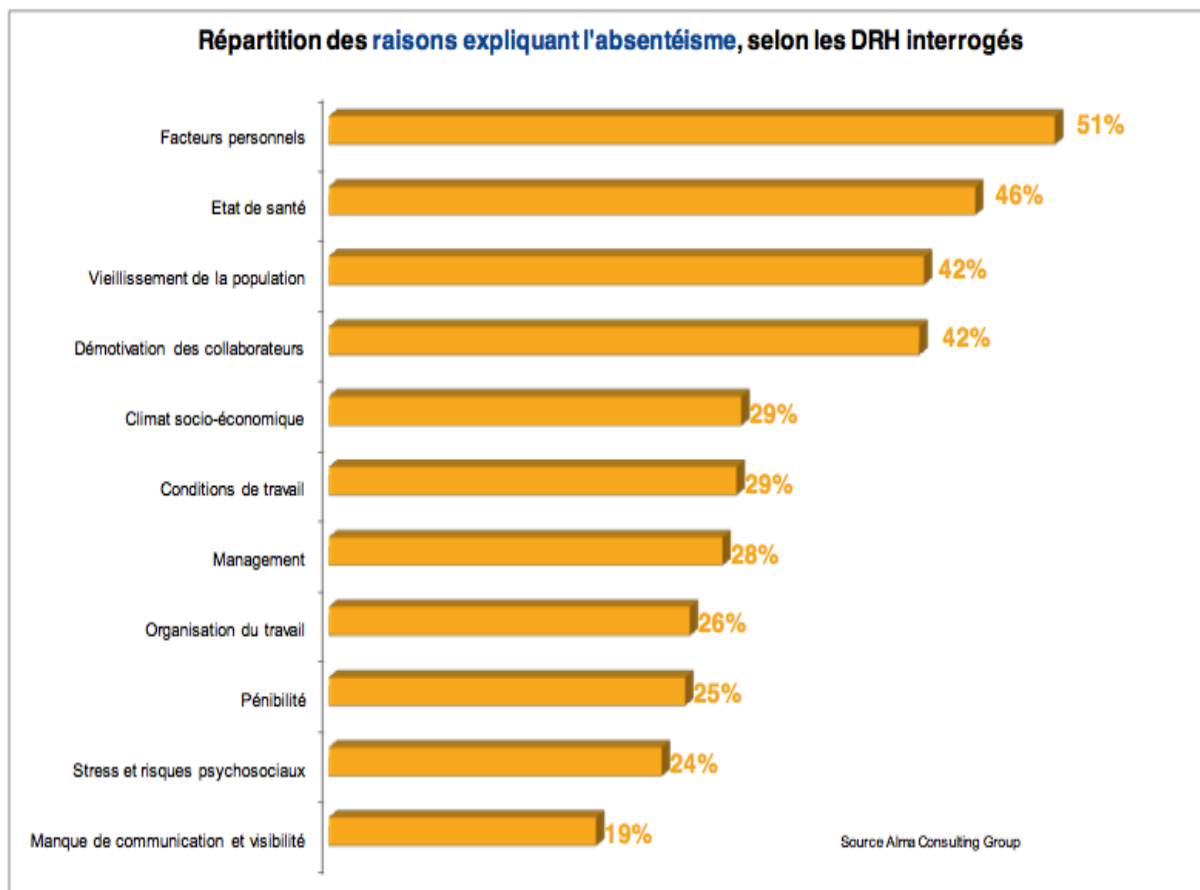


En reprenant votre taux, il est possible déjà de constater si vous vous situez dans la « normalité ».



2) Les possibles causes

Quand nous interrogeons les DRH sur les facteurs pouvant expliquer l'absentéisme, voici ceux le plus souvent invoqués :



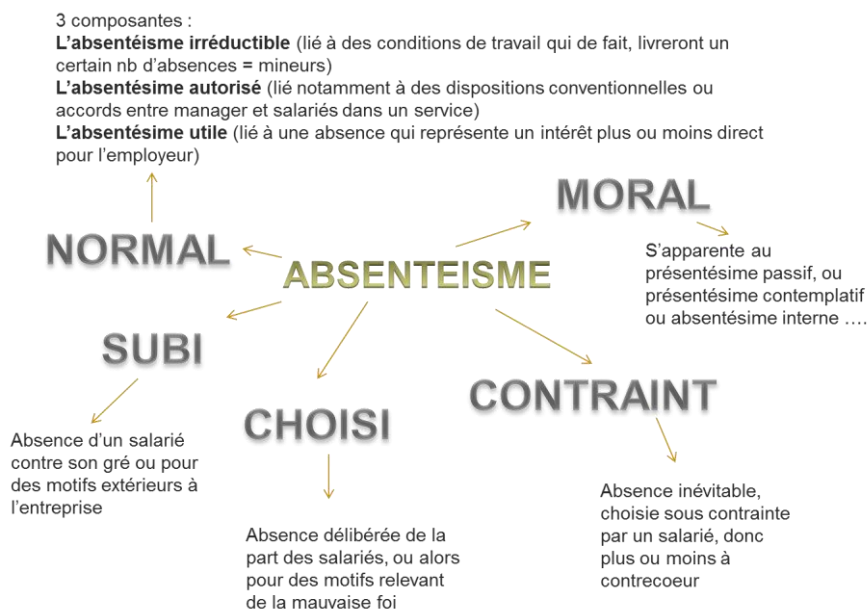
Il est assez étonnant de constater que parmi les 4 premières causes invoquées, nous relevons 50 % de facteurs intrinsèques (facteurs personnels et vieillissement) et 50 % de facteurs où une éventuelle responsabilité de l'entreprise n'est pas ouvertement citée (état de santé et démotivation). Néanmoins, nous émettons l'hypothèse que dans certaines situations, l'état de santé et la démotivation peuvent être une conséquence de conditions de travail avant de générer une autre conséquence : l'absentéisme.



3) les différentes sortes d'absentéisme

Un taux brut ne veut souvent rien dire, et la qualification des absences permet alors, de mieux cibler les actions correctives potentielles.

Nous définissons 5 catégories d'absence :



4) Pas un taux, mais des taux

En effet, les modes de calcul peuvent être nombreux et peu comparables d'une entreprise à une autre. Souvent, nous parlons d'absences en ne recherchant pas une vision plus large et encore plus coûteuse pour l'entreprise : le taux d'improduction.

En regardant le schéma ci-dessous, vous constatez que le calcul peut être beaucoup important (mais le résultat encore plus criant !!!) :



Ainsi, la direction de l'entreprise doit savoir exactement ce qu'elle désire mesurer avant de mettre en place la formule permettant de générer un taux.

Les principaux indicateurs qui nous semblent incontournables :

1	Taux en fonction de la durée des absences
2	Taux d'absentéisme pour maladie et pour les AT
3	Distinction des taux par genre
4	Nombre de salariés absents simultanément
5	Croisement absentéisme et pyramide des âges
6	Taux de récurrence des absences par service et par fonction



5.5 - LES BONNES PRATIQUES A ENVISAGER

Nous avons constaté précédemment que la vision des DRH sur les causes de l'absentéisme était avant tout intrinsèque aux salariés.

Néanmoins, ne nous méprenons pas, l'entreprise, par sa culture, par son management, par les conditions de travail, joue un rôle primordial dans la satisfaction et la motivation des salariés, donc dans l'engagement des collaborateurs et dans leur volonté à éviter, tant que faire se peut, de s'absenter, mais aussi dans l'exposition ou non à des risques professionnels (sécurité, pénibilité, ...).

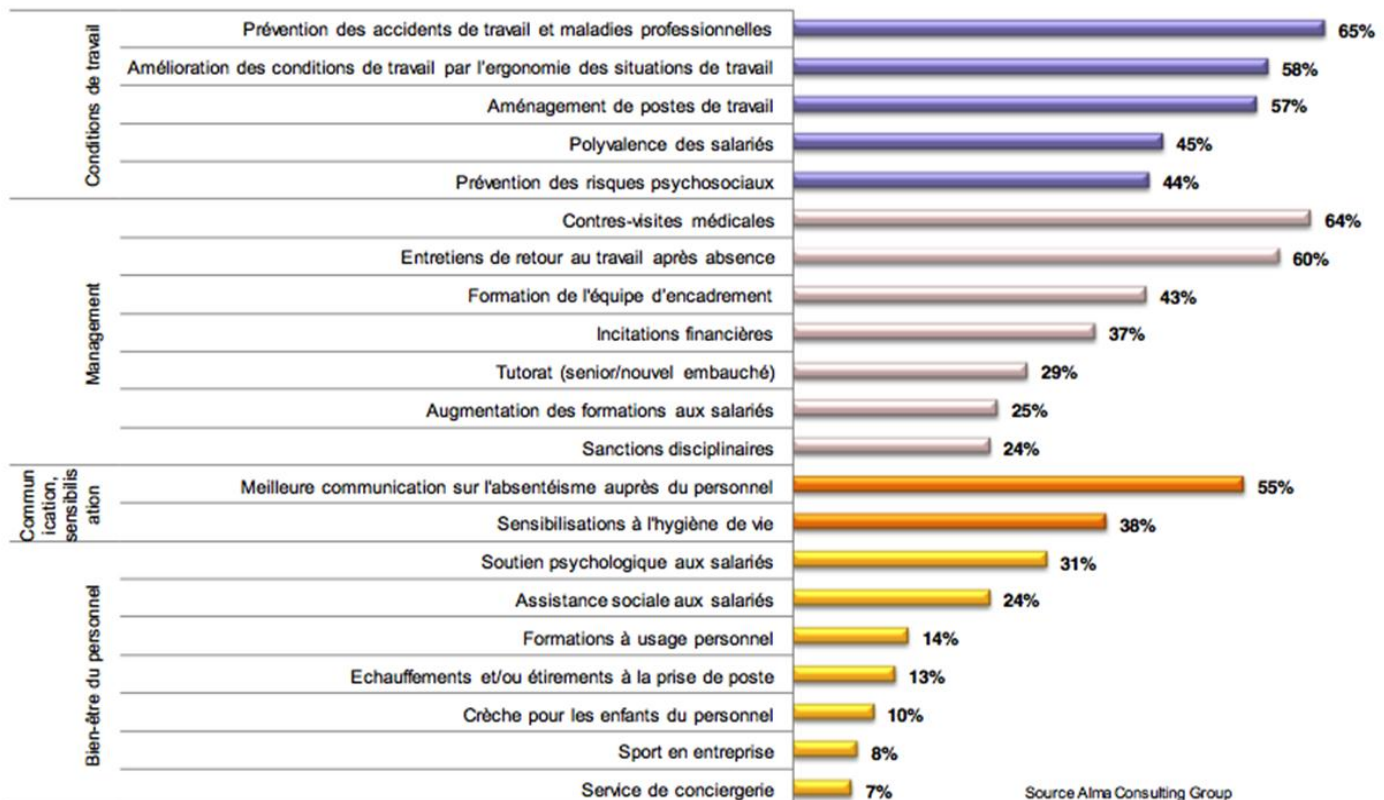


Voici la démarche à mettre en œuvre si l'absentéisme vous semble un axe d'amélioration pour votre entreprise :

- 1) Définir ce que l'indicateur (ou le taux) doit mesurer pour la direction de l'entreprise (taux d'AT / ML ou taux d'absentéisme injustifié ou taux d'improduction, ...).
- 2) Construire une méthode de calcul stricte et pouvant facilement être mise à jour et suivie.
- 3) Définir les catégories d'absences afin de permettre une analyse fine
- 4) Repérer les type d'absences récurrentes, les typologies de salariés (âge, service, fonction, ancienneté, ...) particulièrement à risque.
- 5) Définir les actions correctives (préventives et curatives) à mettre en œuvre, estimer leur rentabilité (coût sur gain) et suivre leur impact.

A titre d'exemples, voici un graphique listant les pratiques mises en place pour lutter contre l'absentéisme :

Actions mises en place pour réduire l'absentéisme



Mais qu'en est-il de l'efficacité des actions ?



Conclusion

Nous pouvons constater ici, l'absence ou la grande disparité des systèmes de suivi de l'absentéisme dans les entreprises. Néanmoins, les entreprises sont plutôt attentives à ce chiffre et tentent souvent de mettre en œuvre des actions plus ou moins pertinentes.

Néanmoins, si nous modifions notre point de vue, le fait de diminuer le taux d'absentéisme peut générer d'autres problèmes. Pour autant qu'ils soient présents à leur poste, cela veut-il dire que les salariés seront efficaces ?

Bien évident, le risque à venir, c'est le cumul du présentéisme de type contemplatif. En effet, physiquement présent, le salarié n'en serait pas moins très distrait et orienté vers des activités personnelles. L'avènement des réseaux sociaux et autre Facebook générant une surveillance quasi permanente de son écran, l'organisation virtuelle de son week-end sur les sites d'opportunité de voyages de dernière minutes, le stress de rater la dernière vente aux enchères E-bay pour acquérir son canapé à bas prix, ... sont autant de situations de présence qui devraient intégrer notre fameux taux d'improduction

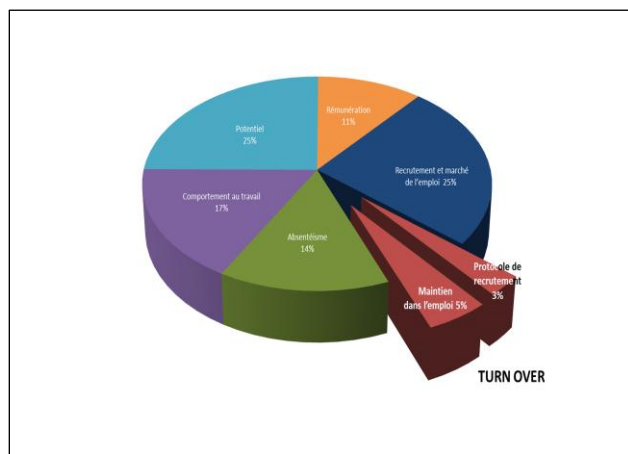
6. LE TURN OVER

I quit!!

6.1 - LES GRANDS CHIFFRES DE L'ETUDE RADAR

8 % des problématiques RH concernent le TURN OVER. De manière encore plus marqué que pour l'absentéisme, nous constatons de très faibles taux de turn over dans les entreprises de la plasturgie. Ainsi, la première impression est très positive car cela prouve une vraie fidélité des collaborateurs. Néanmoins, 2 points peuvent ressortir des entretiens RADAR :

- Dans certains cas, un très faible turn-over ne permet pas de renouveler l'énergie, de créer de nouvelles façon de voir les choses, d'apporter de nouvelles connaissances, donc peut limiter la capacité d'innovation et de changement de



6.2 - LES PRINCIPALES FAIBLESSES DES ENTREPRISES CONSTATEES LORS DU DIAGNOSTIC

Au-delà de l'aspect quantitatif (que nous rappelons faible à ce jour), le turn-over sur certaines fonctions ou compétences clés peut se révéler extrêmement perturbant. Nous retenons plusieurs points d'amélioration :

- Il n'y a pas de suivi réel du turn-over
- La faiblesse du protocole de recrutement génère des risques de départ
- La notion de motivation au travail est souvent évacuée, ou mal maîtrisée, ou encore pas prioritaire dans le management actuel.



6.3 - QUELLES SONT LES QUESTIONS A SE POSER QUAND ON DESIRE REFLECHIR A CET AXE?

- ▶ Est-ce que j'utilise les bonnes sources de recrutement ?
- ▶ Pourquoi les intérimaires partent-ils ? Les salaires sont-ils trop bas ou n'y a-t-il pas de possibilité d'évolution ?
- ▶ La mentalité est-elle bonne, le club des anciens bloque-t-il l'entrée des nouveaux ?
- ▶ Est-ce que l'image de l'entreprise et le lieu de travail sont attractifs ?
- ▶ Est-ce que le métier et les conditions de travail sont bons ?
- ▶ Y a-t-il un lien entre formation et rémunération (trop bien formé et trop mal payé ou peu valorisé) ?
- ▶ Existe-t-il un plan d'intégration ?
- ▶ Dans la majorité des recrutements, y a-t-il respect des engagements de départ (le contenu de la fonction, le système de rémunération, les objectifs...) ?
- ▶ Quelle est l'attractivité de l'entreprise par rapport à la concurrence ?
- ▶ Quels sont les modes de management (participatif, délégatif, directif, consensuel) ?
- ▶ Existe-t-il une feuille de route communiquée, une vision du futur, des ambitions pour l'entreprise... ?
- ▶ Y a-t-il un écart entre objectifs et moyens donnés ?
- ▶ Les objectifs donnés sont-ils ressentis comme accessibles ?

6.4 - UN PEU DE TECHNIQUE ...

Dans nos entretiens RADAR au sein de la plasturgie, nous relevons que les entreprises ont autant un problème avec le possible turn-over de leurs salariés (et donc de compétences) que d'un faible turn-over (qui ne permet pas à la culture, aux process, à l'innovation, de se renouveler en intégrant d'autres visions, vécus, angles de réflexion).

Nous n'aurons pas vocation dans ce chapitre à signifier les bonnes pratiques pour générer le turn over.

Quand nous parlons de départs, nous devons déjà qualifier celui-ci. Le tableau ci-dessous permet de situer chaque protagoniste vis-à-vis de la situation.

Départs		Salarié	
		en principe souhaité	en principe non souhaité
Entreprise	en principe souhaité	<i>Retraite, fin de CDD</i>	<i>Licenciement pour faute</i>
	en principe non souhaité	<i>Démission</i>	<i>Licenciement économique, force majeure</i>

Dans une grande majorité des entreprises dans le secteur de la plasturgie, nous constatons un faible turn-over qui ne nécessite bien souvent pas de réelle analyse approfondie. Nous parlerons dans ce chapitre de possible Turn-over.

Notre approche s'inspire donc d'une situation où l'entreprise possède des compétences clés, avec des salariés qui sont formés (soit dans leur parcours antérieur, soit dans l'entreprise actuelle) et qui représentent un risque important de départ.


I quit!!

C'est le cas pour des entreprises :

- ▶ Qui sont proches de frontières avec des pays attirants financièrement,
- ▶ Qui sont situées sur un bassin où les postes clés en plasturgie sont recherchés (exemple = monteur-régleur déjà formé aux process, chef d'équipe avec expérience probante du management, ...).
- ▶ Qui voient s'implanter non loin d'elles, des nouvelles sociétés qui programment de grands plans de recrutement avec une communication importante (exemple = profils de magasinier pour de grandes plateformes logistiques)

Dans ces situations, l'entreprise se pose une seule question : **Comment éviter les départs de mes potentiels ?**

En effet, le coût d'un départ d'une compétence clé (comme pour l'absentéisme) est difficile à calculer.

Néanmoins, il est assez facile d'anticiper potentiellement les impacts suivants :

- **Désorganisation**
 - Baisse de la qualité, surcharge de travail
- **Perte de compétences**
 - Différentiel d'efficacité, d'expérience
- **Baisse de productivité**
 - Répartition des tâches entre collègues, recours aux contrats précaires, temps de prise en main du poste par le nouveau recruté
- **Répercussion sur le climat social**
 - Impact sur le moral, la motivation, la productivité des collègues
- **Conséquences sur l'image de l'entreprise**
 - Changement d'interlocuteurs mal perçu par les clients
 - Réputation d'entreprise « où il ne faut pas aller »

Mais faisons tous attention, si **fidéliser un collaborateur** doit être une priorité permanente, à contrario, cela ne veut pas dire **retenir un collaborateur** !

Nous partons du principe que si vous attendez qu'arrive l'évènement, il est déjà beaucoup trop tard, et que la gestion de vos potentiels doit être une priorité dans votre quotidien managérial.

6.5 - LES BONNES PRATIQUES A ENVISAGER

Ainsi, pour garder vos potentiels et limiter un turn-over, qui peut s'avérer extrêmement pénalisant, vous devez :

ETAPE 1

- Mettre en place une politique de rémunération qui apparaît équitable, lisible, compréhensive, qui intègre une partie en lien avec l'atteinte d'objectifs collectifs et individuels (notion de contribution personnelle), qui permet de se projeter et d'envisager une évolution en lien avec l'acquisition de compétences et leur mise en œuvre

ETAPE 2

- Concevoir un protocole de recrutement efficace et s'assurer de sa bonne application.

Celui-ci permettra de :

- ne pas se tromper sur le besoin et le profil
- valoriser l'image et le professionnalisme de votre entreprise
- construire une logique de carrière pour les potentiels qui viendraient à candidater
- générer une logique de contrat moral et de reconnaissance du parcours professionnel
- garantir le meilleur parcours d'intégration, afin de permettre une efficience la plus rapide possible

ETAPE 3

- Concevoir une politique de parcours de progression permettant à tout à chacun de pouvoir envisager (ou non) et réaliser (ou non) un parcours de développement professionnel (et/ou personnel) dans l'entreprise

ETAPE 4

- Concevoir, communiquer et faire vivre les valeurs fortes de l'entreprise.
Ces dernières constituent le terreau de l'appartenance et de la satisfaction au travail. Couplées à l'exemplarité du management, même en période de crise, les salariés n'oublient jamais le sens et la finalité de leur travail.
- Sensibiliser et outiller le management à la gestion des situations relationnels compliquées afin qu'ils ne soient pas démunis

ETAPE 5

- Intégrer une analyse des motivations de chacun

- Mettre en œuvre une politique (outil, campagne d'entretiens, ...) permettant de mesurer la satisfaction des salariés, les pistes d'amélioration, ...
- Intégrer des outils d'analyse et de suivi des indicateurs révélateurs du climat social, comme l'absentéisme, afin de pouvoir mettre en œuvre des actions correctives sur les problèmes / causes récurrentes

I quit!!

Conclusion

Il semble évident à la rédaction de ce chapitre que c'est la somme de toutes les bonnes pratiques liées aux 5 premiers axes qui diminueront le risque de turn-over dans votre entreprise.

Il ne nous reste donc qu'à souhaiter que vous ayez puisé dans ces quelques pages un certain nombre d'idées à creuser dans le domaine si complexe mais tellement passionnant de la gestion des Hommes au travail.

Si tel est le cas, vous aurez une entreprise où il fait bon vivre et dans laquelle les salariés se poseront un grand nombre de questions avant d'envisager sérieusement de partir !

N'hésitez pas à nous faire part, dès maintenant ou dans l'avenir, de vos remarques, de vos tentatives, de vos réussites, des difficultés, et surtout des belles histoires



Loïc CLAIRE – CONSULTANT RH

Cime – l.claire@cime-france.com - www.cime-france.com

39, Rue de la Cité - 69441 Lyon Cedex 03

Mob : +33(0)6 12 45 58 31 - Tél : +33(0)4 26 68 28 20



Depuis 20 ans, avec passion et engagement nous accompagnons vos projets de développement
Capital Humain – Innover – Manager - Evoluer
Accompagner le changement dans la complexité avec Agilité

ANNEXES



VOS PRINCIPAUX CRITERES

- ✓ Dans un premier temps, **identifiez 10 critères qui sont pour vous essentiels** à l'exercice de votre activité professionnelle. (choisir dans l'ensemble de la liste)
- ✓ Puis dans un second temps, procédez à leur **hiérarchisation** à l'aide de la grille jointe.

ENVIRONNEMENT (locaux, taille entreprise) ○ PME ○ TPE ○ Grande entreprise ○ Multinationale ○ Bureau spacieux / Confortable ○ Bureau individuel ○ Open space (plate-forme) ○ Local attitré que l'on peut aménager ○ Locaux modernes ○ Matériel performant ○ Importance de la notoriété de l'entreprise	SITUATION GEOGRAPHIQUE / MOBILITE ○ Ville ○ Campagne / Banlieue * ○ Proximité domicile / lieu de travail ○ Déplacements courts / à la journée / à la sem * ○ Déplacements fréquents ○ Déplacements nationaux ○ Déplacements internationaux ○ Travail à l'extérieur ○ Travail non statique ○ Grande dépense physique
ORGANISATION ○ Liberté d'action / Autonomie ○ Variété des tâches ○ Télétravail ○ Liberté d'innovation ○ Liberté d'expression ○ Souplesse des horaires ○ Horaires fixes ○ Travail à temps partiel ○ Travail la nuit ○ Travail le week-end ○ Travail manuel ○ Travail en équipe ○ Travail posté ○ Travail propre ○ Travailler dans le calme ○ Vacances aux périodes scolaires ○ Possibilité de faire des heures supplémentaires ○ Equilibre temps travail / temps personnel	MANAGEMENT / CULTURE ENTREPRISE ○ Encadrement Directif ○ Encadrement participatif ○ Participation à la stratégie de l'entreprise ○ Possibilité d'évolution, de promotion ○ Possibilité de Formation ○ Prise d'initiatives / Décisions ○ Stabilité de la structure / emploi* ○ Poste à responsabilités ○ Clarté des objectifs ○ Climat de confiance ○ Concertation dans l'entreprise ○ Egalité des sexes / Equité
REMUNERATION AVANTAGES ○ Importance du Salaire (fourchette à préciser) ○ Participation / Intéressement ○ Primes ○ Fixe + Variable ○ Avantages sociaux (Mutuelle...) ○ CE (Tickets cinéma, concerts, gym..) ○ Restaurant d'entreprise	STATUT ○ Salarié ○ Fonction publique ○ Intermittent / Travailleur saisonnier / Vrp* ○ Libéral / Indépendant ○ Artisan ○ Commerçant ○ Sous-traitant / Vacataire*

* rayer la mention inutile